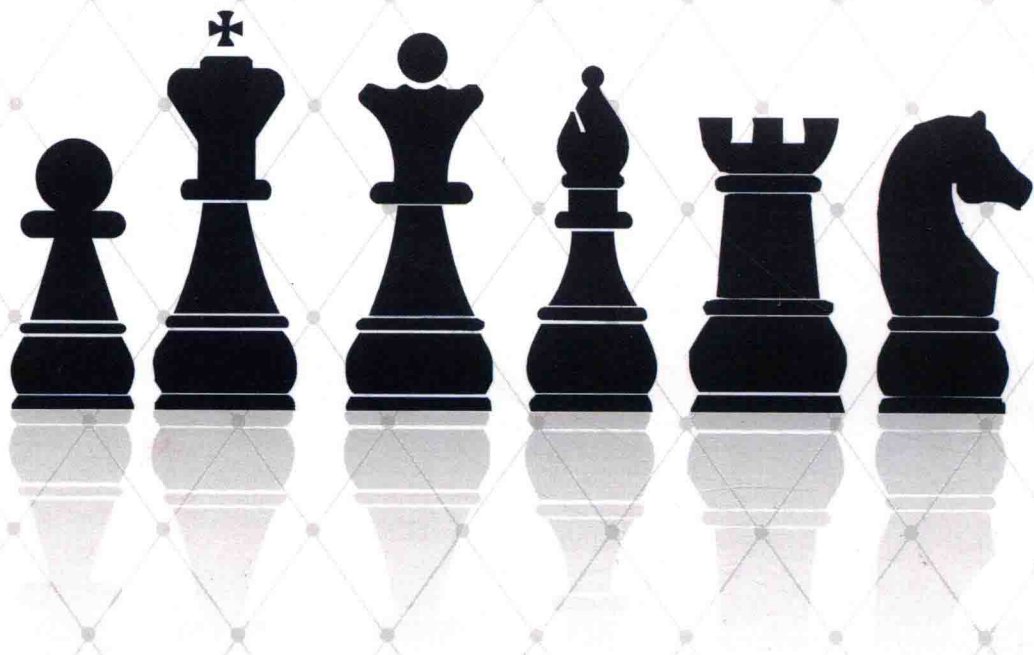


企业战略管理

▶ 实训教程

主编 龚 勋



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

企业战略管理实训教程

主 编 龚 勋

副主编 董洪清 汪 腾

常州大学图书馆
藏书章



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理实训教程/龚勋主编. —武汉:武汉大学出版社, 2016. 5
ISBN 978-7-307-17705-5

I. 企… II. 龚… III. 企业战略—战略管理—高等学校—教材
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 060022 号

责任编辑:刘小娟

责任校对:方竞男

装帧设计:张希玉

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:whu_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:12 字数:279 千字

版次:2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-17705-5 定价:32.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

企业战略管理是管理类专业本科生的专业必修课,它研究和解决的重点是关于企业的长远性及全局性的战略发展问题。企业战略管理是企业管理中一项重要的实践活动,其中存在许多艺术操作的成分,强调的是一种理念或思维方式。该课程本身综合性和理论性较强,传统的教学模式过分注重知识的传授,不利于将战略管理的理念和艺术操作讲解到位,也不利于激发学生的学习兴趣、创新意识和探究精神。再加上目前战略管理中的部分理论及与之相应的实践活动尚未真正形成定论,存在着争议。在这种现状下,教师按部就班地按照传统方式讲授理论、介绍实践情形,似乎是教授了学生应有的知识内容,但实质上会使学生感到无味,从而丧失学习的兴趣。这种情况给教学和教学人员提出了课程改革的任务。在长期工作在教学一线的教师们看来,国内外教材与想象中的“理想”教材又多少有些出入。因此,我们总结教学与科研工作,决定编写一本《企业战略管理实训教程》,既为表达“理想”,又为理论繁荣和指导实践尽一份责任。

本书编写具有以下几个特点:

第一,可读性强。企业战略管理理论比较宏观和抽象,强调的是一种理念或思维方式。本书将案例与理论解析进行融合,比较直观地将战略理论思路呈现出来,既增加了可读性,又具有实践性。

第二,可操作性强。本书作为企业战略管理课程的补充,增加了课程实践部分。通过实训项目的开设,强化实践动手能力。并且采用开放式的实训项目,强调思维与实践的结合,既具备很强的操作性,又有一定的创造性。

本书以战略管理的过程模型为框架来展开,侧重于战略制订及战略实施的阐述。全书共分13章,依次是:绪论,战略与战略管理,愿景、使命与战略目标,企业外部环境分析,企业内部环境分析,公司层战略,经营层战略,国际化战略,战略与资源配置,战略与公司治理,战略与组织机构,多元化战略实施,战略控制与评价。

本书是一本为经济类、管理类专业大学本科生编写的实训教材,因编者有意突出其实践性,所以,其既可以作为企业战略管理的配套教材,又可以作为广大企业管理者、职业经理人的培训教材或参考书。

本书由龚勋担任主编,董洪清、汪腾担任副主编,尹梦霞、罗叶担任参编。具体编写分工为:绪论、第1~8章由龚勋编写;第9章由董洪清编写;第10章由汪腾编写;第11章由罗叶编写;第12章由尹梦霞编写。龚勋负责统筹编写工作。

本书汲取和引用了国内外许多专家、学者的研究成果,并尽可能在书中做了注释,在此对有关专家、学者一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在许多不足与问题,敬请读者批评指正。

编 者

2016年2月

目 录

0 绪论	(1)
0.1 战略管理案例教学概述	(1)
0.2 战略管理案例教学的组织和引导	(6)
0.3 战略管理案例的学习过程	(16)
0.4 战略管理案例教学范例	(27)

战略管理概论

1 战略与战略管理	(40)
1.1 实训目的	(40)
1.2 实训准备	(40)
1.3 基础知识	(40)
1.4 实践教学案例	(43)
1.5 实训步骤	(50)
1.6 实训项目——竞争战略沙盘金蝶 ERP 认知	(50)

战略分析

2 愿景、使命与战略目标	(52)
2.1 实训目的	(52)
2.2 实训准备	(52)
2.3 基础知识	(52)
2.4 实践教学案例	(53)
2.5 实训步骤	(63)
2.6 实训项目——企业的愿景与使命调研	(63)
3 企业外部环境分析	(65)
3.1 实训目的	(65)
3.2 实训准备	(65)
3.3 基础知识	(65)
3.4 实践教学案例	(68)
3.5 实训步骤	(74)
3.6 实训项目——高校发展 PEST 分析	(74)

4 企业内部环境分析	(76)
4.1 实训目的	(76)
4.2 实训准备	(76)
4.3 基础知识	(76)
4.4 实践教学案例	(78)
4.5 实训步骤	(82)
4.6 实训项目——中国汽车行业自主品牌 SWOT 分析	(82)

战略制订

5 公司层战略	(85)
5.1 实训目的	(85)
5.2 实训准备	(85)
5.3 基础知识	(85)
5.4 实践教学案例	(88)
5.5 实训步骤	(93)
5.6 实训项目——企业经营决策模拟(TOP-BOSS)实验	(93)
6 经营层战略	(97)
6.1 实训目的	(97)
6.2 实训准备	(97)
6.3 基础知识	(97)
6.4 实践教学案例	(99)
6.5 实训步骤	(105)
6.6 实训项目——现代企业经营决策原理	(105)
7 国际化战略	(109)
7.1 实训目的	(109)
7.2 实训准备	(109)
7.3 基础知识	(109)
7.4 实践教学案例	(110)
7.5 实训步骤	(115)
7.6 实训项目——华为公司国际化战略探讨	(116)

战略实施

8 战略与资源配置	(119)
8.1 实训目的	(119)
8.2 实训准备	(119)
8.3 基础知识	(119)

8.4	实践教学案例	(121)
8.5	实训步骤	(138)
8.6	实训项目——核心能力评价体系构建:以韩国三星公司为例	(139)
9	战略与公司治理	(142)
9.1	实训目的	(142)
9.2	实训准备	(142)
9.3	基础知识	(142)
9.4	实践教学案例	(143)
9.5	实训步骤	(149)
9.6	实训项目——金蝶 K3ERP 系统实训演练	(149)
10	战略与组织机构	(150)
10.1	实训目的	(150)
10.2	实训准备	(150)
10.3	基础知识	(150)
10.4	实践教学案例	(150)
10.5	实训步骤	(157)
10.6	实训项目——建立组织模拟结构与公司制度	(157)
11	多元化战略实施	(159)
11.1	实训目的	(159)
11.2	实训准备	(159)
11.3	基础知识	(159)
11.4	实践教学案例	(159)
11.5	实训步骤	(165)
11.6	实训项目——鄂尔多斯集团多元化发展案例分析	(165)
战略控制		
12	战略控制与评价	(173)
12.1	实训目的	(173)
12.2	实训准备	(173)
12.3	基础知识	(173)
12.4	实践教学案例	(174)
12.5	实训步骤	(179)
12.6	实训项目——平衡记分卡解读	(180)
参考文献		(182)

0 绪 论

战略管理案例来源于企业管理实践过程中发生的真实材料,这些真实材料由环境、条件、人员、时间、数据等要素所构成,把这些真实材料加工成供课堂教学和学生分析讨论所用的书面文字材料,就成为了战略管理案例。战略管理案例是为了某种既定的教学目的,围绕一定的管理问题而对某一真实的管理情景所做的客观描述或介绍。战略管理案例教学既是对管理问题进行研究的一种手段,又是现代管理教育的一种方法,目前国内外已经有广泛的研究和运用。为了更好地实施战略管理案例教学,充分运用本书,在此对战略管理案例教学进行较全面的论述,希望对读者有所助益。

0.1 战略管理案例教学概述

0.1.1 战略管理案例教学的由来

“案例”译自英文单词 case,医学上译作“病历”;法学上译作“案例”或“判例”;在商业或企业管理学中,往往译作“案例”“实例”“个案”等。

案例教学法是指以案例为教学媒介,在教师的指导下,运用多种方式启发学生独立思考,对案例提供的客观事实和问题进行分析和研究,提出见解,做出判断和决策,从而提高学生分析问题和解决问题能力的一种理论联系实际的启发式教学方法。

案例教学法的产生,可以追溯到古代的希腊和罗马。古希腊哲学家、教育家苏格拉底,在教学中曾采用过“问答式”教学法。之后,古希腊哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想,将“问答”积累的内容编辑成书,在书中附加了许多日常生活的小故事,一个小故事说明一个原理,那些日常生活的小故事,就可被看作是案例。

在管理教学中采用案例教学法是 20 世纪初的事情。现代工商管理实务的出现呼唤着正规的学校管理教育。19 世纪 80 年代,首批商学院在北美出现,哈佛商学院是其中之一。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,由经济学者盖伊担任首任院长。他认为,企业管理教学应尽可能仿效哈佛法学院的教学法。他称这种方法为“问题方法”(problem method)。在盖伊的策划下,学校邀请了 287 位商人参加哈佛“企业政策”一课,每位商人在上第一次课时,报告他们自己所遇到的问题,并解答学生所提出的疑问。在第二次上课时,每位学生须携带分析并解决这些问题的书面报告。在第三次上课时,由商人和学生一同讨论这些报告。这些报告,便是哈佛企业管理研究院最早的真实案例。1920 年,哈佛企业管理研究院第二任院长董翰姆向企业管理界募集到 5000 美元,请欧普兰德教授从事收集和整理案例的工作,这是哈佛企业管理研究院第一次由专人从事案例开发工作。这应当说是案例教学法的雏形。同年,哈佛大学成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,开始正式推行案例教学法。

到 20 世纪 40 年代中期,哈佛商学院开始大力向外推广案例教学法。在洛克菲勒基金会的赞助下,从 1946 年起连续 9 年,先后请来 287 位外校的高级学者参加他们的“人际关系”课的案例讨论,开始争鸣辩论。1954 年,哈佛商学院编写并出版了《哈佛商学院的案例教学法》一书,并出版了《哈佛案例目录总览》,建立了“校际案例交流中心”,对澄清有关概念、统一术语,就案例教学法的意义与功能达成共识,起到了良好的作用。1955 年起,在福特基金会的资助下,哈佛商学院连续 11 年,每年举办为期 8 周的“访问教授暑期案例讲习班”,前后有 119 所院校的 227 位院长、系主任和资深教授参加,大大促进了案例教学法在全美管理院校的普及。由此可以看出,案例教学法在美国普及经历了近半个世纪的艰苦历程。首先在少数院校“开花”,再向四周逐步扩散;在有战略远见的团体的大力支持下,通过出书、编案例集、建立交流所、举办研讨班等措施,尤其是首先提高院系领导的认识,终于瓜熟蒂落、水到渠成。

从 20 世纪 50 年代开始,案例教学法传出了美国,加拿大、英国、法国、德国、意大利、日本及东南亚国家都引进了案例教学法。50 多年来,哈佛商学院的案例教学法被各大学接受,闻名全球。哈佛商学院设立“校际案例交换所”,从事国内及世界各大学所制作的案例交换工作,每年投入巨额资金开发案例。

1986 年春,在原国家经济贸易委员会的支持下,大连培训中心首次举办了为期两周的案例培训班,这种新型教学方法与思想引起几十位参加者的极大兴趣。在大家倡议及原国家经济贸易委员会的支持下,同年年底在太原成立了第一个国内民间的专门学术团体“战略管理案例研究会”,次年开始办起了“战略管理案例教学研究”的学术刊物,余凯成教授任会长和刊物主编,他主持和出版多部案例教学法的译著与专著。

我国台湾地区较之大陆地区更早地开展工商管理教育,自 20 世纪 70 年代起,先后有司徒达贤、陈万淇、刘常勇等学者,力主和推荐个案教学法,并编写、出版了《企业个案集》(熊祥林主编)、《台湾本土企业个案集》(刘常勇主编)供教师和学生使用。此外,要学好案例,对师生的要求都很高,学生得认真准备,积极参加小组和班级讨论,查阅参考文献,构思和拟写发言提纲,这当然比带上笔记本就去听课要难多了;对教师来说更是如此,案例的课堂讨论过程中将会发生什么情况,很难预计,这次出现这种情况,下一次虽讨论同一案例,但可能出现另一种情况。冷场了怎么办?出现僵局怎么办?……有点防不胜防,所以,教师备好一堂案例课所花功夫,常远胜于准备一堂讲授课。

总之,案例教学法确实是适合管理教育与培训特点的一种十分有效而独特的管理教学方法。

0.1.2 战略管理教学案例的特征

0.1.2.1 鲜明的目的性

这里所说的目的是教学目的,它有两层含义:一是狭义的目的,是指通过对案例的分析,学生验证、操习和运用管理的某些概念和方法,以达到学生能深刻领会、掌握这些知识和技能的目的;二是广义的目的,这与工商管理教育的基本目标——重在能力培养是密切联系的。这包括未来管理者应具备学习能力(快速阅读、做笔记、抓重点、列提纲、查资料、演绎和归纳等)、人际交往能力(口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流与沟通

等)、解决问题能力(发现和抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟订各种解决问题的措施等)。

0.1.2.2 高度的仿真性

教学案例是在实地调查的基础上编写出来的实际案例,这种实际案例具有典型性、代表性、非偶发性,这是教学案例的关键特征。在教学案例设计中,其问题往往若隐若现,提供信息并非一目了然,有关数据需要进行一定的计算、加工、推导,才能直接用案例进行分析。案例通过模拟显示社会经济生活纷繁复杂的“迷宫”及“陷阱”,目的是训练学生通过对信息的搜集、加工、整理,最终获得符合实际的决策。

0.1.2.3 灵活的启发性

教学案例必须设计一定的问题,即思考题。案例中设计的问题并不在多,关键是能启发学生思考。案例提供的情况越是有虚有实,越能够诱人深入,从而给学生留下充分的思维空间,获得最佳的学习效果。

0.1.2.4 相当的随机性

教学案例的侧重点是介绍真实的管理情形,这种情形中包含了许多对解决问题的思路、途径和办法;或者案例对问题的解决只字不提,由学生去观察、挖掘、分析,提出自己认为合适的、满意的解决办法和方案。

0.1.3 战略管理教学案例的类型

案例可以按不同的角度进行分类。如按篇幅长短,案例可分为短篇案例、中篇案例、长篇案例、超长型案例四类。短篇案例通常是指 2500 字以下的案例;中篇案例是指 2500~5000 字的案例;长篇案例是指超过 5000 字的案例;除此以外,将超过万字的案例称为超长型案例。按案例的转载形式,案例可以分为书写案例、影像案例、情景仿真案例及网络上使用的用于远程教育或其他形式的案例。若按编写方式,案例则可分为自编案例、翻译案例、缩删案例、改编案例等。按案例的专业综合程度,案例则可分为单一职能性(如生产、财务、营销等)案例与跨职能综合性案例两类。按案例间关系,案例又可分为单篇独立型案例与连续系列型案例两类。应当指出,这些分类方法都不可能划分得很明确,其中必存在中间性混合过渡的情况。比较有用的分类法,是按案例编写方式和学习功能的不同,将战略管理案例分为描述性战略管理案例和分析判断性战略管理案例。

0.1.3.1 描述性战略管理案例

描述性战略管理案例是指通过调研工商企业经营管理整体问题或某一部分问题(包括成功的经历和经验与失败的过程和教训),具体地、生动地加以归纳、描述,这类案例的最大特点是运用管理实践的事实来印证管理基本理论与方法,人们通过这类案例的分析能够获得某种经验性的思维方式。最为典型的是,中国管理科学院采取“企政研”三位一体相结合的方式撰写的《中国企业战略管理案例库》。现实中,人们常常把描述性案例与实例混为一谈,实际上,它们之间既有联系又有区别。案例必须是实例,不是实例就不是案例,但实例又不等于案例,这之间主要区别在于两方面:一是描述性战略管理案例是管理实践的一个全过程,而实例可以是管理实践过程中的某一个侧面或一个环节;二是描

述性战略管理案例通常有解决某一问题(决策、计划、组织等)的所有基本事实(人力、财力、物力、时间、环境、背景等)和分析过程,而实例往往仅表达某一问题的解决方法和运用某种方式的效果。描述性战略管理案例更多的是写拟订好的方案,很少叙述执行结果,一般也不进行总结和评价,以给读者留下更多的思考空间。很显然,描述性战略管理案例应属于管理教学案例法的范畴,而实例只能属于课堂讲授教学法的范畴。

0.1.3.2 分析判断性战略管理案例

分析判断性战略管理案例是通过描述企业面临的状况(人力、财力、物力、时间、环境等)和提供必要的信息,把企业决策所面临的各种环境、因素问题及意义写成书面材料,使学生身临其境。现在翻译出版的西方战略管理案例的书中,许多都包括这类案例。这类案例的编写像录像机一样将企业面临的全部状况从不同侧面实录下来,然后整理成文字数据资料,“搬”到课堂,供学生分析研究,帮助企业决策。这类案例最接近企业实际,它往往是主次方面交叉,表面现象与实质问题混淆,数据不完整,环境不确定,人们观察与思考具有多维性。由于这类案例存在着描述企业实际状况方面的非完整性、解决问题途径的多元性和环境因素模糊及未来发展的不确定性等问题,因此给在传统学习模式熏陶下的学生分析、研究和在传统教学思维惯性中的教师用管理理论方法来组织、引导学生对案例进行分析与讲解带来了较大困难。但是,如果跳出传统思维方式的窠臼,把案例教学作为培养学生的感觉能力、反应能力和思维能力,以及对案例中企业面临的问题或机遇的敏感程度,对企业内外环境因素所发生变化的对策思路,的确是很有好处的,因为它能增强学生独立判断企业问题或机遇的能力。通过这类案例的分析和讨论,还能增强教师和学生的思维、逻辑、组织和归纳能力,并摆脱对权威教科书理论或标准答案的心理上的依赖,而这一切对学生今后迈向真正的企业经营管理实践是大有裨益的。因此这种案例无疑是最典型的,它是国外案例教学的主流。

0.1.4 战略管理案例教学的作用

战略管理案例教学的过程是一个学习知识、研究问题和进行读、写、说综合训练的过程,这一过程有着重要的作用。

0.1.4.1 帮助学生建立知识总体系,深化课堂理论教学

一个管理专业的学生按其专业培养计划要求,需要学习的课程较多,除管理专业课外,还要学习如会计、统计、财务、金融、经济法学、经济学和哲学等课程。正是这众多的课程构成了学生必要的知识结构,形成一个知识总体系。但是,在教学过程中,仅依靠课堂讲授,学生难以把握各门课程之间的内在联系,因而难以形成自己的知识总体结构。知识总体结构无法建立,也就表明一个学生所获得的知识还是零散的、死板的,是解决不了现实问题的一些知识碎片。在现实社会生活中,书呆子正是这种情况及其危害的生动说明。战略管理案例教学在帮助学生建立知识的总体结构方面,具有特殊的功能。因为要对一个现实的、活生生的战略管理案例进行分析,势必要运用各学科的知识,使其相互渗透,融会贯通,否则,就难以分析说明任何一个问题。而且,正是在这种案例的分析说明中,分析者头脑中原来处于分割状态、零散状态的知识,逐渐实现了有机结合,形成了知识总体结

构,从而有利于提高分析者分析和解决问题的能力。很显然,战略管理案例教学不是理论学习的中断,而是学习的深入,只是这种学习具有很强的针对性,它致力于实际问题的分析和解决。因此,其对深化课堂理论教学起着十分重要的作用。

0.1.4.2 增强学生对专业知识的感性认识,加速知识向技能的转化

管理是一种特殊的复杂劳动,一个管理者仅仅会背诵几条管理理论,而没有判断实际事物的能力是不能解决问题的。正是出于这一原因,作为一个管理者就要特别注意对实际问题的研究,把握事物的个性特征。所以,在管理专业知识的教学中,增强学生对专业知识的感性认识,努力促使学生将所学知识向技能转化十分重要。由于战略管理案例中一些典型素材源于管理实践,提供了大量的具体、明确、生动的感性知识,因此,战略管理案例的分析过程在丰富学生对专业知识的感性认识,培养学生洞察问题、发现问题和根据实际情况分析问题的实际技能等方面有着重要作用。

0.1.4.3 推进“启发式”教学,提高教学质量

多年来,在教学上,人们都主张废除灌输式,提倡启发式的教学方法,而且为此做出了巨大的努力,获得了不少成功的经验。但是,过去的不少探索多是在课堂理论教学的范围内进行的,大多强调教师的努力,较少注意到发挥学生在这方面的积极作用。而战略管理案例教学的独到之处在于,它的教学阵地大大突破了课堂的狭小范围,并一改单纯由教师进行课堂讲授知识的传统形式,要求学生对一个个活生生的战略管理案例进行分析研究,并以高度的积极性和主动性在理论知识和实例的相互碰撞过程中受到启发。很明显,战略管理案例教学对提高教学质量是大有好处的,它在教学领域里,对推动理论与实际的紧密结合和正确运用启发式教学等方面,将产生深远影响,发挥重要作用。

0.1.4.4 培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平

从一定意义上说,管理就是决策,而决策就是分析和解决问题的过程。所有案例都隐含着现实管理中的问题,案例将纷繁复杂的管理情景加以描述,以使管理者调动形象思维和逻辑思维,对其中的有关信息进行分类组合、排列分析,完成去粗取精、由表及里的加工过程,理出头绪,揭示问题的症结,寻求解决问题的有效方法。通过对案例情景中所包含的矛盾及问题的分析与处理,可以有效地锻炼和提高学生运用理论解决实际问题的能力。由于在解决案例有关管理问题的过程中,学生是“主角”,教师只起辅助和支持的作用,因此,学生没有依靠,必须开动自己的脑筋,独立地完成解决问题的全过程。这样,经过一定数量的案例分析,学生摸索到解决问题的规律,帮助他们逐步形成自己独特的分析和解决问题的方式、方法,提高他们决策的质量和效率。

0.1.4.5 提高学生处理人际关系的能力,与人和谐相处

管理是一种社会性活动,因此,管理的效果不仅取决于管理者自身的办事效率,还取决于管理者与人相处和集体工作的能力。案例教学在注重提高学生解决问题能力的同时,把提高处理人际关系和集体工作的能力也放在重要的位置上。要解决问题就必须与别人合作。在案例教学过程中,有许多群体活动,通过群体的互动,取长补短,集思广益,形成较为完善的方案。同样重要的是,在讨论过程中,学生可以通过学习与沟通,体会如何去听取别人的见解,如何坚持自己的观点,如何去说服别人,如何自我指导与自我控制,

如何与人相处。人们的思想方法不尽相同,思维方式各异,价值观念也不尽一致,在认识和处理问题上自然会存在分歧,正是在遭遇和处理分歧及人际冲突过程中,学生才能体会到如何理解和包容想法不同、观点各异的同伴,才能心平气和地与他人合作,向他人学习并携手朝着共同的目标努力。

0.1.4.6 开发学生的智能和创造性,增强学习能力

案例独具特色的地方,是有利于开发人的智能和创造性,增强人的学习能力。人的学习能力是分层次的,接受知识和经验是一个层次,消化和整合知识经验是另一个层次,应变与创新是更高层次。学习能力的强弱不仅仅体现在对理论知识的死记硬背和被动接受上,更为重要的是体现在整合知识和经验的能力上,以及适应变化、创新创造的能力上。只有真正善于学习的管理者,才会知道自己需要什么样的知识和窍门,懂得更新哪些方面的知识,知道如何利用知识解决问题,达到既定的目标。

0.2 战略管理案例教学的组织和引导

战略管理案例教学的组织和引导,是教师在案例教学的课堂上自始至终地与学生进行交流互动,促进学生学习的过程。战略管理案例教学的组织和引导是主持案例教学的重点和难点,它似一只看不见的手,对案例教学产生一种无形的推动作用,是教学成败的关键,作为实施战略管理案例教学的教师必须高度重视战略管理案例教学的组织和引导。

0.2.1 明确教师角色

在案例分析中,教师与学生的角色关系有所转换,这具体是从讲授的角度来看,教师的活动似乎减少了。其实,就和演戏一样,这是前台上的表面现象,这并不能否定教师在教学中的重要作用。恰恰相反,在案例分析中,教师起着非常重要的作用,为了使案例分析课获得好的效果,教师总要煞费苦心、精心设计。以下转摘了一段一位学生有趣的谈话,来看看教师所耗费的苦心:

我头一回碰上大型综合性战略管理案例,是在上一门叫作“政策制定”课的时候。在这以前,我连什么叫“政策”也不清楚,跟大多数同学一样,头一回上去上这课,可真有点紧张,生怕老师点到我回答问题。

一开始老师就正巧把坐在我身边的一位同学叫起来提问,我如释重负,松了一口气,暗暗地说:老天爷,真是福星高照,差点叫到我!其实,那案例早就布置下来了。我也曾细细读过两遍,而且想尽量把分析准备好。可是说实话,我仍然不知从何下手,心中实在没底。

我身边那位同学胸有成竹,很快解释起他所建议的方案来。讲了5分钟,他还滔滔不绝,看来信心十足。我们绝大多数同学都听得目瞪口呆,觉得他真有一套!

又过了5分钟,他居然像变魔术似地拿出几张幻灯片,上台用投影仪放给大家看,上面全是支持他论点的数据演算和分析,足足花了10分钟才介绍完。

老师既无惊讶之感,也没夸他,只是礼貌地向他略表谢意,然后叫起另一位同学:“李××同学,请你谈谈你对王×同学的分析有什么看法?”我心想:真见鬼,难道老师真想

让我们也做得跟王×一样好?

不用说,以后每次上课,同学们都把案例准备得十分充分。原来这种案例就该这样分析,我也能学会!大约一周以后,我可真有点想念王×了。可是,自打头一次课露过面以后,他再没露面。这是怎么一回事?

原来是老师耍的“花招”,他让一位高年级班上的尖子生来放“第一炮”,向我们提供了一个案例分析发言的样板。我们知道后都叫了起来:“咳,我说呢,他咋那棒!老师真鬼。”可是,老师的目的达到了,他已清楚地向我们表明了他眼里杰出的案例分析发言应该是什么样子。虽然最后我们班没有谁赶上王×的水平,但我们心里已有了一个奋斗方向,用不着老师总是来督促我们去向某种看不见、摸不着的目标努力了。

从这位学生的话中,我们可以看到,这位老师为了设计案例分析发言的“第一炮”,他做了多么精巧的安排,费了何等的苦心,而正是这番苦心,使学生获得了具体的、真实的楷模,有了可效仿的范例。不难看出,教师在这里扮演的是一个导演的角色,所起的是一个导演的作用,教师没有直接告诉学生应该怎样进行案例分析的发言,可是,他通过精心安排,使“第一炮”获得成功,让学生明白了应该如何去做,这比直接讲授效果要好得多,正如这位学生所说的,这是他们看得见、摸得着的目标。

在战略管理案例教学过程中,还有许多重要工作需要教师去做,比如,教学进度的确定、规范性案例的选择等。学生在案例分析过程中理论指导和能力的诱发,以及学生分析成果表述的评估和最后的讲评等,都离不开教师的辛勤劳动。具体来说,教师在案例教学中要承担如下角色。

0.2.1.1 主持人

在案例教学过程中,教师首要的任务是向学生明确教学的内容以及把握教学行进的程序,并在整个课堂教学的过程中维持课堂秩序。具体来说,在教学的开始阶段,教师要像主持人那样引导学生进入学习状态,帮助学生明确教学目的,了解学习的程序、规范和操作方法。同时要提出明确的教学要求,编制教学计划和进度表,使学生心中有数,尽早进入学习状态。没有课堂秩序,就不可能进行真正的案例讨论,因此,教师还必须发挥主持人的角色作用,在教学过程中,控制发言顺序和学习进度,使讨论总是围绕一个问题或一定范围的问题进行,使课堂的发言在每一时刻只能由一人主讲,形成热烈而有秩序的讨论氛围。在讨论终结时,教师要发挥主持人的作用,无论对讨论的内容是否做评价,都有必要对讨论的全过程进行总结,使案例教学有头有尾,为学生的学习画上一个完满的句号。

0.2.1.2 发言人

如果说教师对教学有控制作用,那就是对教学程序和学习大方向的控制,这是通过主持人角色实现的。在教学的具体内容上,教师发挥一定的“控制”作用。但这种“控制”完全不同于课堂讲授上教师发挥的作用。在讲授中的教师可以自己决定讲什么内容,讲多少内容,如何安排这些内容,不需要考虑学生的所思所想。而案例教学中教师的控制作用是通过发言人的角色发挥出来的。发言人是一个代表性人物,他的发言不能只代表自己,而要代表一个群体。教师的发言,需要反映学生群体的整体意见,也就是既不能是教师自

己的,又不能是学生中个别人的,而是包括全体学生集体成果的思想和意见。当然,发言人不能有言必发,原样照抄,也不能任意取舍,随意剪裁,而是对学生的思想“原料”进行加工简化,对学生的发言做简要的总结和整理归类,有时还要从意思到言语上稍加修正,以求更准确、更科学地反映学生的思想。当学生不能形成统一的意见和共识时,教师还要综合各种不同的看法和决策,向学生做一个既有共性又包含特性的结论性交代。能否扮演好发言人角色,取决于教师的综合分析能力及思想整合能力。

0.2.1.3 导演

案例的课堂讨论虽然以学生为主体,但这并不等于完全放任自流,它实际上一直处于教师严密而又巧妙的监控与指导之下。教师就像未曾出现在舞台或屏幕之上但却无所不在的导演一样,发挥着潜在的影响力。教师通过导演的角色,使学生知道什么时候陈述自己的见解,什么时候评论他人的观点;教师通过导演的角色,无形规定着哪些学生发言,哪些学生不发言,哪些学生多说,哪些学生少说;教师通过导演的角色,影响全班的联动,同时影响个人,对其进行个别辅导。导演的灵活度很大,难度也很大,扮演好这个角色,对教师的群体互动能力和临场应变能力要求很高。

0.2.1.4 催化剂

催化剂是化学反应中帮助和加速物质变化过程的中间媒体,它本身不发生变化,但在物质的变化过程中离不开它。案例课堂上的教师像催化剂一样,促进着学生的讨论学习过程。教师催化剂角色的发挥,就是帮助、启发学生,通过一个又一个的提问向学生提出挑战,促使他们思考,将问题由表面引向纵深,一步步地朝着解决问题的方向发展。为达到这个目的,教师会不断地提出这类问题:这个方案的优点和缺点是什么?如果选择了这个方案将产生什么样的影响?会有什么反作用?有多大风险?必要时,教师还会主持一场表决,迫使学生做出自己的决策。教师催化剂角色的发挥,还体现在促进学生相互交流与沟通的过程中。在学生交流的过程中,发挥桥梁和穿针引线的作用,使各种思想相互撞击和融合,丰富教学的内容。要发挥好催化剂的作用,是很不容易的,需要悉心体会、不断摸索、长期积累,才可功到自然成。

0.2.1.5 信息库

信息库不是教师的主要角色,但在某些情况下,特别是在进行“活案例”的教学过程中,这个角色的作用是必不可少的,甚至是非常重要的。在许多情况下,教师需要向学生适当地补充一些必要的信息。在学生主动提出补充有关信息的要求时,教师就应该满足他们的要求。要扮演好信息库角色,教师必须在备课时做好充分的材料和信息准备。

教师要自觉抵制诱惑,不能角色错位,充当自己不该扮演的角色:一是不当演讲者。高明的案例教学教师在课堂上往往少露面、少讲话,他们只铺路搭桥、穿针引线,最忌讳经常插话、长篇大论,形成喧宾夺主之势。二是不当评论者。教师不要频繁地、急急忙忙地对学生的见解和活动横加指责和干涉,不要吹毛求疵,评头论足,只能适当地诱导和提醒。教师应当更精心备课,对将要做研讨的案例有深刻的认识,就案例中隐含问题的分析和处理对策有自己的见解。在课堂上,教师也应当在必要时为学生释疑解惑,以及在展开讨论的基础上适当予以归纳、评论。然而,不应忘却和违背“导引而非替代”的宗旨,切忌讲解

过度。要致力于引导学生多想、多说,以收到激发思考、集思广益之效。古人说:“君子引而不发,跃如也。”(《孟子·尽心上》)这对于成功的案例研讨是极为重要的。三是不当仲裁者。当学生之间产生争论时,不要马上出来评判是非,充当裁判员,教师见解未见得总是正确、全面的,不能总以“权威”自居,教师若妄下断语,实际上就终止了讨论。

0.2.2 做好教学准备

案例的教学准备是指在选择并确定了具体案例之后,根据教学目标,就案例的内容、重点及教学的实施方法等问题的酝酿与筹划。

这些准备工作并不一定按照固定的顺序进行,通常应首先考虑教学目标,其次是案例内容,然后是实施方法,最后回到内容和实施方法,如此不断地反复。对大多数教师来说,课前的准备是不断地试验和纠正错误的过程,直到找出一种最适合自己的方法。

0.2.2.1 案例内容的准备

以案例内容为主的准备工作包括了解案例的事实和对有关信息的透彻分析。教师对案例事实和数据越熟悉,在教学中就越主动。要避免出现在课堂上胡乱翻找关键的信息和统计数据的现象,所有重要信息都要做到信手拈来。不能因为以前教过了某些案例就认为掌握了这些案例,即使是教了十多遍的案例,也应该不断地翻翻,重视有关人物的姓名和职务,重温各种数据并记住在哪儿可以找得到。

除了对案例的情境有把握外,教师还应应对超出案例情境的相关情形进行了解,掌握更多的背景情况,争取对案例的内容有所扩展。这就要求教师不仅要研读案例,还要阅读报纸、杂志上的相关资料,并通过与相关人员谈话,积累丰富的相关信息。

在案例内容的准备上,教学指导书有时会起更大的作用。通常,公开发表的案例教科书都伴有教学指导书。教学指导书的作用是帮助教师为课堂教学做准备,其主要内容一般包括识别案例问题、确定教学目标、建议的学生作业、在课堂讨论中可以提出的问题等。不同作者写的教学指导书都是为了某一特定的课程编写的。因此,教师在考虑使用教学指导书时,要看他的课程是否具备类似的条件。把某一环境中某一门课的一个案例搬到另一环境中的另一门课中往往很难取得理想的效果,需要教师认真把握。

0.2.2.2 教学重点的准备

由于教学时间有限,因此,教师应该对案例中的重要议题做优先安排,根据教学目标不同,教学重点也应不同。有时,可以将重点放在传授知识、理解概念上,在这方面,其他教学形式也许更容易做到。案例教学特有的重点是对问题的识别与分析、对资料与数据进行分类与说明,以及制订备选方案和决策。教学重点既可以是内容性的,又可以是过程性的,根据具体的需要进行选择和确定。在教学重点的准备过程中,必须考虑教学目标与学生特点等因素,避免凭教师的主观想象来确定教学重点,造成学生需要的没有被作为重点,学生掌握不了的或已经掌握的,却被作为重点来强调和发挥这样的局面。

0.2.2.3 教学实施方法的准备

根据教学目标和教学重点,教师通常需要明确教学实施方法和步骤。比如:教师希望课堂上发生什么?如何使其发生?讨论按什么顺序进行?是先做决策再分析,还是先分

析再做决策？案例的每一部分需要讨论多长时间？是对讨论进行控制，还是任其自由发展？教学实施方法通常涉及预习思考题、课堂时间分配、板书计划及拟订提问学生名单等方面的问题。不同教师的教学实施方法所包含的组成部分和具体内容不尽相同，其详细的程度也不同，有的写在纸上，有的则存在教师脑子里。下面就以上几个方面的具体准备内容做一般性介绍。

(1) 布置预习作业

由于案例教学的特殊形式和作用，在案例教学前让学生进行课前预习非常必要。因此，给学生布置预习作业就成为案例教学的重要一环，也是教学实施准备的基础工作。在案例教学中，学生的预习作业主要包括：阅读案例及其参考资料和针对具体案例的思考题。为了促进学生的课前准备，教师可以要求学生就自己准备的案例写一份书面分析。预习作业中的思考题通常隐含教师的教学意图，对学生的分析起着导向的作用，是非常重要的一个环节，它可以作为“引子”，是值得认真琢磨和探讨的。案例教学中没有一定要遵循的布置预习作业的准则，由于教学风格的不同和教学目标的特殊需要，教师可以灵活安排，随时调整。

(2) 课堂时间分配计划

为使教学时间得到有效利用，制订课堂时间分配计划是必要的，对于那些教学经验少的教师更是如此。课堂时间分配计划不仅规定课堂上各种活动各占多长时间，还包括讨论问题的顺序。从教学经验来看，课堂时间分配计划既不能规定太死板，又不能毫无限制，时间计划性太弱，可能容易使教学偏离目标。

(3) 板书计划

课堂上的板书往往不为一般教师所重视，特别是在案例教学过程中，板书的书写更容易被误认为可有可无、可多可少。然而，一些对教学有丰富经验的教师，则尤为重视板书的作用，他们在教学之前，专门做板书计划，对那些重要问题和重要内容常加以强调，加强对学生的引导。有的教师甚至会对哪些问题写在黑板的什么部位都做预先的规定，比如，将分析的内容写在左边，将建议的内容写在右边。许多包含重要内容和重要问题的板书，往往会从头到尾地保留在黑板上。这些板书，无疑会对学生有着非常重要的提示和指导作用，教师根据教学需要，可随时将这些“要点”展示在学生面前，学生从这些“要点”中受到启发，思考得以连贯，学到的概念得以进一步强化。

(4) 拟订提问名单

为了提高课堂讨论质量，创造良好的教学氛围，在事先对学生有所了解的前提下，拟订提问名单，不失为一种好方法。拟订提问名单没有固定的模式，一般可以包括如下一些思路：一是确保每位学生在课堂上至少有机会依次发言；二是找到那些与该案例特定情境有相关的技能和经验的学生，并予以重点考虑；三是当分析案例遇有较大困难时，要确保选几个，至少是一位合适的学生来打破僵局；四是当课堂上没有学生举手发言时，教师能有一个名单可用。拟订提问名单与鼓励学生积极发言并不矛盾，即使名单上列出了某位学生，教师仍希望他们自己举手发言。至于教师是否应使用提问名单，可以根据教学需要自行处理。